

**PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR DAN PELATIHAN  
KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI  
VARIABEL INTERVENING**  
(Studi pada PT. Bank BRI Kantor Unit Karanganyar)



**Disusun sebagai salah satu syarat menyelesaikan Program Studi Strata I  
pada Jurusan manajemen fakultas ekonomi dan Bisnis**

**Oleh:**  
**MUHAMMAD KHOIRUL FIKRI**  
**B100160006**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SURAKARTA  
2020**

**HALAMAN PERSETUJUAN**

**PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR DAN PELATIHAN KERJA TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI  
VARIABEL INTERVENING  
(Studi pada PT. Bank BRI Kantor Unit Cabang Karanganyar)**

**PUBLIKASI ILMIAH**

Oleh :

**MUHAMMAD KHOIRUL FIKRI**

**B 100160006**

Telah diperiksa dan disetujui untuk diuji oleh :

Dosen Pembimbing



**(Nur Achmad, S.E., M.Si)**

**NIK 646**

**HALAMAN PENGESAHAN**




**PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR DAN PELATIHAN KERJA TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI  
VARIABEL INTERVENING  
(Studi pada PT. Bank BRI kantor unit Cabang Karanganyar)**

Oleh :  
**MUHAMMAD KHOIRUL FIKRI**  
**B 100160006**

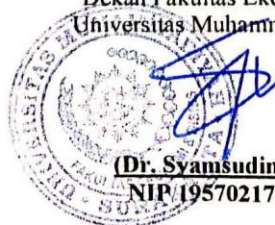
Telah dipertahankan di deppan Dewan Penguji  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Muhammadiyah Surakarta  
Pada hari Sabtu, 25 April 2020  
dan dinyatakan telah memenuhi syarat

**Dewan Penguji :**

1. **Muhammad Solahuddin, S.E., M.Si**  
(Ketua Dewan Penguji)
2. **Nur Achmad, S.E., M.Si**  
(Anggota I Dewan Penguji)
3. **Kussudyarsana, S.E., M.Si., Ph.D**  
(Anggota II Dewan Penguji)

(  )  
(  )  
(  )

Mengetahui  
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Muhammadiyah Surakarta

  
(**Dr. Syamsudin, S.E., M.M.**)  
**NIP/195702171986031001**

## PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam publikasi ilmiah ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan orang lain, kecuali secara tertulis diacu dalam naskah dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Apabila kelak terbukti ada ketidakbenaran dalam pernyataan saya di atas, maka akan saya pertanggungjawabkan sepenuhnya.

Surakarta, 25 Oktober 2020

Penulis



**MUHAMMAD KHOIRUL FIKRI**  
**B100160006**

**PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR DAN PELATIHAN KERJA  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA  
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING**

**(Studi pada PT. Bank BRI Kantor Unit Karanganyar)**

**Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh dari pengembangan karir dan pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT. Bank BRI Kantor Unit cabang karanganyar. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini ada 50 karyawan yang bekerja pada 6 kantor unit di karanganyar PT. Bank BRI dengan menggunakan kuesioner untuk mengumpulkan data. Peneliti melakukan penelitian dengan pembaruan pada judul dan tempat serta metode analisis yang digunakan, belum pernah dilakukan sebelumnya. Teknik pengambilan sampel adalah *Convenience Sampling* yaitu pengambilan sampel didasarkan pada ketersediaan elemen dan kemudahan untuk mendapatkannya. Teknik analisis data menggunakan uji validitas dan reliabilitas, uji asumsi klasik menggunakan uji multikolinearitas, uji hipotesis menggunakan metode *SEM (structural equation modeling)*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Kemudian variabel Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja tetapi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Variabel Kepuasan kerja juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Untuk pengembangan karir berpengaruh signifikan secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Serta variabel pelatihan tidak signifikan secara tidak langsung terhadap kinerja melalui kepuasan kerja.

**Kata kunci:** Pengembangan karir, pelatihan, Kepuasan, Kinerja.

**Abstract**

This study aims to determine the effect of career development and training on employee performance through job satisfaction as an intervening variable at PT. Bank BRI Karanganyar Branch Unit Office. The sample used in this study there were 50 employees working in 6 office units in karanganyar PT. Bank BRI using a questionnaire to collect data. Researchers conducted research with updates on the title and place as well as the analytical methods used, had never been done before. The sampling technique is *Convenience Sampling*, which is based on the availability of elements and ease of getting it. Data analysis techniques use validity and reliability, classic assumption tests use multicollinearity tests, hypothesis testing uses *SEM (structural equation modeling)*. The results of this study indicate that career development variables have a significant effect on job satisfaction and employee performance. Then the Training variable has a significant effect on job satisfaction but does not significantly influence employee performance. Job satisfaction variable also has a significant effect on employee

performance. Career development has a significant indirect effect on employee performance through job satisfaction. And the training variable is not significant indirectly on performance through job satisfaction.

**Keywords:** Career development, training, satisfaction, performance.

## **1. PENDAHULUAN**

Dalam suatu perusahaan sudah pasti banyak sumber daya yang dibutuhkan dalam melakukan perannya dalam kegiatan perusahaan. Terlebih mempunyai fungsi penting, atau sebagai sumber daya pelaksana sebagian besar kegiatan yang ada didalam perusahaan. Baik kegiatan produksi, administrasi, pengelolaan keuangan dan kegiatan pemasarannya dilakukan oleh sumber daya manusia. Mengingat pentingnya sumber daya manusia ini sudah menjadi sebuah kebutuhan yang mendasar untuk melakukan proses kegiatan perekonomian di dalam sebuah perusahaan agar dapat berkerja dengan baik serta sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan. Terutama pada era globalisasi yang semakin pesat dan berorientasi pada kemajuan teknologi yang menuntut para tenaga kerja manusia untuk selalu meningkatkan kemampuan bidang mereka masing- masing baik yang sesuai atau sejalan dengan kompetensi atau perkembangan yang ada (Aseptia, 2018).

Melihat tantangan di dunia bisnis untuk masa depan tetap tergantung oleh peranan sumber daya manusia yang unggul dan berkompeten. Supaya bisa menjawab tantangan yang semakin kompetitif antar perusahaan didalam kegiatan perindustrian. Dengan itu perusahaan perusahaan mempunya tugas dan tanggung jawab sama sama karyawan untuk selalu melatih diri untuk tidak cepat merasa puas atas pencapaian pekerjaannya, melainkan haruslah selalu berusaha meningkatkan kualitas kerja dan integritas diri atas perusahaanya diantaranya ialah dengan melakukan berbagai pelatihan kerja dan program pelatihan pengembangan karir para karyawan perusahaan secara berkelanjutan dan terintergrasi dengan kegiatan atau aktifitas sumber daya manusia lainnya yang wajib dilaksanakan dengan baik (Aseptia, 2018).

Diharapkan dengan berbagai macam kegiatan manajemen sumber daya manusia tersebut dapat diperoleh sejumlah karyawan yang potensial serta dapat meningkatkan kualitas kerja mereka secara lebih baik. Dengan kondisi tersebut maka pembinaan karir dan juga pelatihan kerja karyawan yang berkelanjutan dan terintegrasi dengan aktivitas sumber daya manusia lainnya wajib dilaksanakan secara baik.

Dari beberapa macam kegiatan manajemen sumber daya manusia tersebut, harus diperoleh sejumlah tenaga kerja yang potensial dengan kualitas terbaik. Dengan tenaga kerja yang memiliki kemampuan baik dan dapat mengembangkan karirnya secara mandiri serta ditambah dukungan dari perusahaan untuk selalu memberdayakan karyawannya. Maka pelatihan kerja serta pengembangan karir haruslah bisa dimaksimalkan dengan kondisi persaingan dunia industri (Fitriani dan Harto, 2018).

Dalam meningkatkan kinerja karyawan, kedua penerapan program pengembangan karir serta pelatihan kerja karyawan dengan tidak mengesampingkan kepuasan kerja yang mereka rasakan. Karena kepuasan kerja bisa memberikan dorongan atau semangat sehingga meningkatkan produktivitas atau kinerja karyawan. Mengingat di sisi lain penggabungan karir tersebut diharapkan dapat meraih kepuasan yang lebih tinggi baik dari yang sebelumnya. Untuk menumbuhkan sebuah kepuasan kerja yang baik perusahaan juga memberikan kewajiban dan hak para karyawan yang sesuai dengan peran, fungsi serta tanggung jawabnya sehingga karyawan dapat berpartisipasi di dalam suatu perusahaan. Sebagai contoh seperti program pelatihan, konseling dan lain-lain. (Dihan dan Pratama, 2018).

Terutama dalam dunia bisnis yang kompetitif dan modern saat ini para karyawan dituntut untuk selalu berusaha meningkatkan kemampuan diri melawan perkembangan zaman (Fitriani dan Harto, 2018). Selain itu Pengembangan karir dan juga program pelatihan yang diberikan perusahaan pada karyawan, perlu diperhatikan bahwa suatu tingkat kepuasan kerja seorang karyawan juga dapat menentukan keberlangsungan perusahaan di masa sekarang maupun dimasa mendatang (Budy dan Hartini, 2017).

## **2. METODE**

### **2.1 Populasi dan Sampel**

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan di 6 kantor unit PT. Bank BRI cabang karanganyar dengan populasi 50 responden.

### **2.2 Jenis data dan sumber data**

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini bersumber pada penelitian yang dilakukan melalui pengamatan atau observasi secara langsung kepada responden di masing-masing kantor unit Bank BRI cabang karanganyar.

### **2.3 Metode Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini adalah metode kuesioner berisi pernyataan seputar kinerja dan diberikan pada masing-masing responden.

### **2.4 Metode Analisis Data**

Metode analisis data yang digunakan adalah dengan cara analisis kuantitatif. Analisis data dalam menjawab rumusan masalah yang telah ditetapkan adalah Metode metode *SEM (structural equation modeling)*.

### **2.5 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel**

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini ada dua yang pertama variabel dependen yaitu kinerja karyawan dan variabel independen yaitu pengembangan karir dan pelatihan kerja serta variabel intervening yaitu kepuasan kerja.

#### **2.5.1 Kinerja Karyawan**

Merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang telah dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Kumara & Utama, 2016).

#### **2.5.2 Pengembangan Karir**

Pengembangan karir adalah proses dan kegiatan untuk mempersiapkan seorang karyawan untuk menduduki jabatan dalam organisasi atau perusahaan, yang dilakukan dimasa mendatang (Kadarisman, 2013).



### 2.5.3 Pelatihan kerja

Pelatihan merupakan sebuah proses mengajarkan karyawan baru atau yang sudah ada sekarang dalam menguasai atau meningkatkan ketrampilan dasar yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka (Tanujaya, 2015).

### 2.5.4 Kepuasan kerja

Kepuasan kerja merupakan suatu bentuk perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, situasi kerja dan hubungan dengan rekan kerja. karyawan dalam memandang pekerjaan mereka (Pangesti, 2013).

## 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

### 3.1 Uji Validitas

#### 3.1.1 *Convergent Validity*

Tabel 1. *Outer Loading*

Variabel	Indikator	<i>Outer Loadings</i>
Perkembangan karir (X <sub>1</sub> )	X <sub>1.1</sub>	0.745
	X <sub>1.2</sub>	0.812
	X <sub>1.3</sub>	0.563
	X <sub>1.4</sub>	0.717
Pelatihan Kerja (X <sub>2</sub> )	X <sub>2.1</sub>	0.837
	X <sub>2.2</sub>	0.848
	X <sub>2.3</sub>	0.745
Kepuasan Kerja (Z)	Z <sub>1</sub>	0.837
	Z <sub>2</sub>	0.701
	Z <sub>3</sub>	0.717
	Z <sub>4</sub>	0.612
Kinerja Karyawan (Y)	Y <sub>1</sub>	0.811
	Y <sub>2</sub>	0.763
	Y <sub>3</sub>	0.810
	Y <sub>4</sub>	0.686
	Y <sub>5</sub>	0.718

Sumber: data primer diolah, 2020

Berdasarkan sajian data pada tabel diatas diketahui bahwa masing-masing variabel penelitian mayoritas memiliki *outer loading* lebih dari 0,70 akan tetapi juga terlihat ada beberapa indikator yang memiliki nilai < 0,7. Ukuran refleksif

individual sudah dikatakan tinggi bila mempunyai korelasi  $> 0,7$ . Tetapi untuk penelitian empiris, nilai *loading factor*  $> 0,5$  masih dapat diterima (Prasetyo, 2019). Sehingga dengan dasar tersebut semua indikator layak dikategorikan sebagai data yang valid pada masing-masing variabel.

### 3.1.2 Discriminant Validity

Tabel 2. *Average Variance Extract (AVE)*

<i>Construct Validity and Reliability</i>	<i>Average Variance Extract (AVE)</i>	Keterangan
Pengembangan karir	0,511	<i>Valid</i>
Pelatihan Kerja	0,658	<i>Valid</i>
Kepuasan Kerja	0,520	<i>Valid</i>
Kinerja Karyawan	0,576	<i>Valid</i>

Sumber: data diolah, 2020

Berdasarkan pada data tabel diatas, dapat diketahui bahwa nilai *Average Variant Extract* dari seluruh variabel  $> 0,5$ . Hal ini menunjukkan bahwa setiap variabel memiliki *discriminant validity* yang cukup baik.

## 3.2 Uji Reliabilitas

### 3.2.1 Composite Reliability

Tabel 3. *Composite reliability*

<i>Construct Reliability and Validity</i>	<i>Composite reliability</i>	Keterangan
Pengembangan karir	0,805	<i>reliable</i>
Pelatihan Kerja	0,852	<i>reliable</i>
Kepuasan Kerja	0,811	<i>reliable</i>
Kinerja Karyawan	0,871	<i>reliable</i>

Sumber: data primer diolah, 2020

Berdasarkan pada datatabel diatas dapat kita ketahui bahwa, nilai composite reliability dari seluruh variabel  $> 0,7$ . Hal tersebut menunjukkan bahwa semua variabel sudah memenuhi syarat *reliable*.

### 3.2.2 Cronbach Alpha

Uji reliabilitas pada *composite validity* juga dapat lebih diperkuat dengan menggunakan standar nilai dari *Cronbach's Alpha*.

Tabel 4. *Cronbach's alpha*

<i>Construct Reliability and Validity</i>	<i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
Pengembangan karir	0,677	<i>reliable</i>
Pelatihan Kerja	0,745	<i>reliable</i>
Kepuasan Kerja	0,699	<i>reliable</i>
Kinerja Karyawan	0,818	<i>reliable</i>

Sumber: data primer diolah, 2020

Berdasarkan tabel diatas ,maka hasil dari seluruh variabel  $> 0,6$  dengan kata lain variabel sudah *reliable*.

### 3.3 Uji Kebaikan Model

Tabel 5. *R-Square*

<i>R-Square</i>	<i>R Square</i>	<i>R Adjusted</i>
Kinerja karyawan	0,769	0,754
Kepuasan Kerja	0,642	0,626

Sumber: data primer diolah, 2020

Tabel *R-Square* diatas digunakan untuk melihat pengaruh variabel pengembangan karir dan pelatihan kerja terhadap kepuasan kerja dan nesarnya pengaruh pengembangan karir dan pelatihan kerja terhadap variabel kinerja karyawan. Berdasarkan data pada tabel diatas, dapat diketahui bahwa besar pengaruh pengembangan karir, pelatihan kerja terhadap kepuasan kerja sebesar 0,642 atau 64,2 % dan besarnya pengaruh pengembangan karir, pelatihan kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan sebesar 0,769 atau 76,9 %.

Penilaian *good of fit* dapat diketahui juga dari nilai *Q-Square*. Nilai *Q-Square* memiliki arti yang sama dengan *R-Square* pada analisis regresi, dimana

semakin tinggi *Q-Square* semakin tinggi pula *Q-Square* maka model tersebut dapat dikatakan baik atau *fit*. Adapun hasil perhitungan dari *Q-Square* sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 Q\text{-Square} &= 1 - [(1-R^2_1) \times (1-R^2_2)] \\
 &= 1 - [(1-0,769) \times (1-0,642)] \\
 &= 1 - (0,231 \times 0,358) \\
 &= 1 - 0,082 \\
 &= 0,918
 \end{aligned}$$

Maka dengan demikian, dari hasil analisis tersebut, model penelitian ini telah memiliki *goodness of fit* yang sangat baik.

### 3.4 Uji Multikolinearitas

Tabel 6. *Multicollinearity*

<i>Collinearity Statistics</i>	Pengembangan Karir	Pelatihan Kerja	Kinerja Karyawan	Kepuasan Kerja
Pengembangan Karir			3,507	2,368
Pelatihan Kerja			2,478	2,368
Kinerja karyawan				
Kepuasan kerja			2,790	

### 3.5 Uji Hipotesis

Pada peneltian ini mengajukan sebanyak 7 hipotesis yang dapat diketahui pengaruh tingkat signifikansinya juga menggunakan hasil nilai *t* statistik yang dapat diperoleh dari rumus =  $TINV(0.05,(50-3))$ . Maka apabila nilai *t statistic* > 2,011 maka pengaruhnya adalah signifikan.

Table 7. (*Path Coefficient*)

<i>path Coefficient</i>	<i>original sample</i>	<i>single mean</i>	<i>standard Deviation</i>	<i>t statistic</i>	<i>P Value</i>
Pengembangan karir → Kinerja karyawan	0,491	0,501	0,126	3,902	0,000
Pengembangan Karir → Kepuasan Kerja	0,639	0,639	0,097	6,622	0,000
Pelatihan kerja → kinerja Karyawan	0,053	0,041	0,116	0,455	0,650
Pelatihan → Kepuasan	0,199	0,213	0,097	2,004	0,042
Kepuasan → Kinerja	0,392	0,392	0,111	3,545	0,000

Tabel 8. *Specific Indirect Effect*

<i>Specific Indirect Effects</i>						
	<i>original sample</i>	<i>t statistics (Ts)</i>	<i>T table (Tt)</i>	hasil	<i>P Value</i>	Keterangan
Pengembangan karir →kepuasan → kinerja	0,250	2,064	2,011	Ts > Tt	0,002	positif signifikan
Pelatihan kerja →kepuasan →kinerja	0,078	1,645	2,011	Ts < Tt	0,101	positif tidak signifikan

Sumber: data primer diolah, 2020

#### 4. PENUTUP

Berdasarkan hasil dari penelitian dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

- 1) Pada pelaksanaan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Bank BRI kantor unit, cabang Karanganyar mendapatkan hasil analisis dengan nilai *t statistic* sebesar 6,622 dan *p value* sebesar 0,000 maka pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.
- 2) Pada pelaksanaan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank BRI kantor unit, cabang Karanganyar mendapatkan hasil analisis dengan nilai *t statistic* sebesar 3,902 dan nilai *p value* sebesar 0,000 maka dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.
- 3) Pada pelaksanaan pelatihan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Bank BRI kantor unit, cabang Karanganyar mendapatkan hasil analisis dengan nilai *t statistic* sebesar 2,044 dan nilai *p value* sebesar 0,042 maka dapat disimpulkan bahwa pelatihan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.
- 4) Pada pelaksanaan pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank BRI kantor unit, cabang Karanganyar mendapatkan hasil analisis dengan nilai *t statistic* sebesar 0,455 dan nilai *p value* sebesar 0,650 maka dapat disimpulkan bahwa pelatihan kerja mempunyai pengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

- 5) Penelitian kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank BRI kantor unit, cabang Karanganyar mendapatkan hasil analisis dengan nilai *t statistic* sebesar 3,545 dan nilai *p value* sebesar 0,000 maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
- 6) Pada pengujian pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada PT. Bank BRI kantor unit, cabang Karanganyar mendapatkan hasil analisis dengan nilai *t statistic* sebesar 3,064 dan nilai *p value* sebesar 0,002 maka dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan melalui kepuasan kerja.
- 7) Pada pengujian pengaruh pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada PT. Bank BRI kantor unit, cabang Karanganyar mendapatkan hasil analisis dengan nilai *t statistic* sebesar 1,645 dan nilai *p value* sebesar 0,101 maka dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir mempunyai pengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan melalui kepuasan kerja.

## DAFTAR PUSTAKA

- Asepta, U. Y., & Maruno, S. H. P. (2018). Analisis Pengaruh Work-Life Balance Dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pt.Telkomsel, Tbk Branch Malang. *Jurnal Ilmiah Bisnis Dan Ekonomi Asia*, 11(2), 77–85. <https://doi.org/10.32812/jibeka.v11i2.64>
- Asshidiq, M. M. (2018). Pengaruh Pelatihan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Sebagai Variabel Intervening Pada Pegawai Negeri Sipil Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta. *Journal Skripsi*, 3(2), 139–157. <https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2010v5n1.2536>
- Ayuningtyas, aditya hapsari. (2017). Analisis Pengaruh Pemberdayaan Dan Pengembangan Karr Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Skripsi*, 1–37.
- Bahri, S., & Nisa, C. Y. (2017). Pengaruh Pengembangan Karir Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 18(1), 9–15. <https://doi.org/10.30596/jimb.v18i1.1395>
- Budy, D. A., & Hartini. (2017). Pengaruh Pengembangan Karir Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel

- Inetrvening Pada Perusahaan Sinjaraga Santika Sport. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 20(9), 63–73. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Dihan, F. N., & Pratama, M. R. (2018). Jurnal Bisnis Teori dan Implementasi,. *Jurnal Bisnis Teori Dan Implementasi*, 9(1), 58–75.
- Fakhri, R. F. (2015). Pengaruh Pelatihan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Sebagai Variabel Intervening Pada Pegawai Negeri Sipil Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta. *Skripsi*, 1–108.
- Fitriani, N. Y., & Harto, J. D. (2018). Pengaruh Pendidikan Dan Pelatihan, Pengembangan Karir Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen*, 6(1), 1–13.
- Goni, L. W., Adolfini, & Sumarauw, J. (2015). Pengaruh Pelatihan, Penempatan Kerja, Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Sulutgo Kantor Pusat Manado. *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 3(4), 44–54.
- Gunawan, A., Machasin, M., & Fitri, K. (2016). Pengaruh Kompensasi Dan Pengembangan Karir Terhadapkepuasan Kerja Perawat Yang Dimediasi Oleh Motivasi Kerja Pada Rumah Sakit Bina Kasih Pekanbaru. *Jurnal Online Mahasiswa Fakultas Ekonomi Universitas Riau*, 4(1), 870–883.
- Hapsari, L. (2017). Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja di Bank Jateng Cabang Koordinator. *Jurnal Publikasi*, 1–23. [https://dspace.uui.ac.id/bitstream/handle/123456789/7236/08naskah pubikasi.pdf?sequence=11&isAllowed=y](https://dspace.uui.ac.id/bitstream/handle/123456789/7236/08naskah%20pubikasi.pdf?sequence=11&isAllowed=y)
- Irwan, Gunawan, & Munir, R. (2016). pengaruh disiplin kerja, pengembangan karir dan kompensasi terhadap kinerja karyawan permata bank makassar. *Jurnal Mirai Management*, 2(2), 10–24.
- Kaengke, abraham S., Tewal, B., & Uhing, Y. (2018). Pengaruh Pengembangan Karir, Pelatihan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Air Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 6(1), 341–350.
- Kartikasari, R. I., & Djastuti, I. (2017). Pengaruh Pelatihan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Dipoegoro Journal Of MAnagement*, 6(4), 1–12. <http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/dbr>
- Kumara, I. W. S. E., & Utama, i W. M. U. (2016). Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Mediasi Kepemimpinan Pada Hotel Satriya Cottages Kuta Bali. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 5(3), 1399–1428.
- Kurniawan, kenny Y. (2015). *Pengaruh pengembangan karir dan kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan di PT parit Padang Global*. 3(2).

- Lisdiani, V., & Ngatno. (2017). Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Hotel Grasia Semarang). *Diponegoro Journal of Social and Political Sciencet*, 1–8.
- Muhlis, M., & Rinda, R. T. K. (2018). Pelatihan dan Pemotivasian Terhadap Pengembangan Karir Karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 1(1), 44–56. <http://ejournal.uika-bogor.ac.id/index.php/Manager/index>
- Ningsih, N. F. L. (2017). Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Pada PT.PLN(Persero) Rayon Lamongan. *Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim*, 156.
- Prasetyo, R. (2019). Pengaruh Pelatihan, lingkungan Kerja dan Budaya organisasi terhadap kinerja karyawan Dengan kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening di Sekretariat Badan Pelatihan dan Pendidikan Keuangan (BPPK) Jakarta. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis Skripsi*, 286.
- Putri, sonia E. (2018). Pengaruh Lingkungan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (studi kasus pada PT. Telkom witel Yogyakarta). *Skripsi*.
- Ramli, A. H., & Yudhistira, R. (2018). Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi pada PT . Infomedia Solusi Humanika di Jakarta. *Seminar Nasional Cendekiawan*, 811–816. <https://www.trijurnal.lemlit.trisakti.ac.id/semnas/article/viewFile/3339/2833>
- Ridwan. (2006). *Aplikasi Statistika dan Metode Penelitian Untuk Administrasi dan Manajemen*. Bandung: Dewa Ruci.
- Rosyidawaty, S. (2018). Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan di Telkomsel Jawa Barat. *E-Proceeding of Management*, 5(1), 428–503.
- Sa'idah, N., Wahono, P., & Puspitaningtyas, Z. (2015). Pengaruh pelatihan dan Pemberian Insentif terhadap kinerja pegawai melalui Kepuasan Kerja Inspektorat Kabupaten Situbondo. *Jurnal Strategi Dan Bisnis*, 3(2), 152–179. <http://repository.unej.ac.id/bitstream/handle/123456789/65672/AinulLatifah-101810401034.pdf?sequence=1>
- Safitri, E. (2013). Pengaruh Pelatihan Dan Disiplin Kerja Terhadap kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen (JIM)*, 1(4), 1044–1054.
- Setyaningrum, A. C. (2019). Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 7(3), 824–831. <https://jurnalmahasiswa.unesa.ac.id /index.php /jim/article/viewFile/29288/26824>
- Simaremare, C. D., & Isyandi, H. B. (2015). Pengaruh pelatihan, Lingkungan kerja fisik dan kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dalam meningkatkan



- kinerja karyawan pada PT.FederalInternational Finance wilayah Riau. *Jurnal Tepak Manajemen*, VII(3), 377–387.
- Syamsuri, A. R., & Siregar, Z. M. E. (2018). Analisis Pelatihan, Disiplin Kerja, Remunerasi, dan Motivasi Berprestasi dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening terhadap Kinerja Karyawan. *JSHP ( Jurnal Sosial Humaniora Dan Pendidikan)*, 2(2), 95. <https://doi.org/10.32487/jsHP.v2i2.470>
- Tanujaya, L. R. (2015). Pengaruh Pelatihan Kerja Dan Motivasi Kerja Pada Kinerja Karyawan Departemen Produksi Pt Coronet Crown. *Agora*, 3(1), 1–7.<http://publication.petra.ac.id/index.php/manajemen-bisnis/article/view/2707/2421>
- Wirotomo, D., & Pasaribu, P. N. (2015). Pengaruh Kompetensi, Pengembangan Karir, Pendidikan Dan Pelatihan (Diklat) Terhadap Kinerja Pegawai Direktorat Jenderal Perimbangan Keuangan. *MIX: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 5(3), 466–480.
- Yulianti, E. (2015). Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Grand Fatma Hotel Di Tenggara Kutai Kartanegara. *Journal Administrasi Bisnis*, 3(4), 900–910.